

IMPLINASI KEBERHAJAN PELATIHAN
TRIKUNYAP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
PADA HOTEL MARIYATI MUNG PANDANG



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN

Tgl. terima 12-5-1998

Asal dari FAK. EKONOMI

Banyaknya 1 SATU EKSI

Harga HADIAH

No. Inventaris 980501636

No. Klas

Oleh :

FITRIYANI JUNUS

93 01 233

FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN

UNIVERSITAS HASANUDDIN

1998

**IMPLIKASI KEBIJAKAN PELATIHAN
TERHADAP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
PADA HOTEL MARANNU UJUNG PANDANG**

Oleh :

FITRIYANI JUNUS

93 01 233

SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
SYARAT GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG

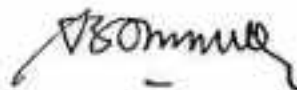
DISETUJUI OLEH

KONSULTAN I,



(A.MALIK RUM,SE,MS)

KONSULTAN II,



(NURDIN BRASIT,SE,MS)

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagaimana mestinya.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menyajikan skripsi ini, namun karena adanya keterbatasan, sehingga penulisan ini hanya dibatasi pada masalah pelatihan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima kritikan dan saran dari pembaca guna perbaikan selanjutnya.

Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak A.Malik Rum, SE, MS. dan Bapak Nurdin Brasit, SE, MS. sebagai konsultan yang telah berkenan memberikan pengarahan dan bimbingan sebagai petunjuk yang sangat berharga bagi penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat diwujudkan.
2. Dekan Fakultas, Ketua Jurusan Manajemen dan segenap dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, atas segala bantuan dalam mendidik dan membekali penulis ilmu pengetahuan selama proses belajar.
3. Kepada Bapak Pimpinan Hotel Marannu Ujung Pandang serta seluruh karyawan atas bantuan dan partisipasi yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta dalam pemberian data dan informasi yang penulis butuhkan.

4. Sahabat-sahabatku yang tercinta : Ogi, Yessi, Astri, Pia, yang begitu banyak membantu dan memberikan dorongan moril serta doa yang tulus dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Akhirnya tak lupa kepada kedua orang tua penulis, Papa Dr. H. M. Junus Patau dan Mama Dr. H. Maria Junus serta saudara-saudaraku yang tercinta, Sisan dan Ismi atas dorongan moril dan materil yang sangat berharga, serta teman terdekat penulis, Aldi atas bantuan dan dorongan moril sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dan studi di Universitas Hasanuddin.

Akhirnya semoga Allah S.W.T memberikan pahala yang setimpal kepada semua pihak atas jasa mulia yang tulus dan ikhlas.

Amin.

Ujung Pandang, April 1998

Fitriyani Junus

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|-----------|
| LEMBARAN JUDUL..... | i |
| LEMBARAN PENGESAHAN..... | ii |
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI..... | v |
| DAFTAR SKEMA..... | viii |
| DAFTAR TABEL..... | ix |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Masalah Pokok..... | 3 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan..... | 3 |
| 1.4 Hipotesis..... | 4 |
| 1.5 Tinjauan Pustaka..... | 4 |
| BAB II METODOLOGI..... | 6 |
| 2.1 Daerah Penelitian..... | 6 |
| 2.2 Metode Pengumpulan Data..... | 6 |
| 2.3 Jenis dan Sumber Data..... | 7 |
| 2.4 Metode Analisis..... | 8 |
| 2.5 Sistematika Pembahasan..... | 8 |
| BAB III KERANGKA TEORI..... | 10 |
| 3.1 Pengertian Manajemen Personalia..... | 10 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 3.2 | Pengertian Pelatihan..... | 13 |
| 3.3 | Fungsi Pelatihan dan Pengembangan..... | 16 |
| 3.4 | Metode Latihan dan Pengembangan Karyawan..... | 19 |
| 3.4.1 | On the Job Training..... | 23 |
| 3.4.2 | Off the Job Training..... | 24 |
| 3.4.2.1 | Teknik – Teknik Presentasi Informasi..... | 24 |
| 3.4.2.2 | Metode – Metode Simulasi..... | 25 |
| 3.5 | Pengertian Produktivitas Tenaga Kerja..... | 29 |
| BAB IV | GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN..... | 31 |
| 4.1 | Sejarah Singkat Perusahaan..... | 31 |
| 4.2 | Struktur Organisasi Perusahaan..... | 36 |
| 4.3 | Job Description..... | 39 |
| 4.3.1 | Food and Beverage Department..... | 39 |
| 4.3.2 | Department Accounting..... | 40 |
| 4.3.3 | Front Office Department..... | 41 |
| 4.3.4 | House Keeping Department..... | 41 |
| 4.3.5 | Engineering Department..... | 42 |
| 4.3.6 | Personal Department..... | 43 |
| 4.3.7 | Sales Department..... | 44 |
| BAB V | ANALISIS DAN PEMBAHASAN..... | 45 |
| 5.1 | Kebijakan Pelatihan Tenaga Kerja..... | 45 |
| 5.2 | Analisis Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja..... | 52 |

| | | |
|---------------------|------------------------|----|
| BAB VI | PENUTUP..... | 59 |
| | 6.1 Simpulan..... | 59 |
| | 6.2 Saran – Saran..... | 59 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 61 |

DAFTAR SKEMA

| | Halaman |
|-----------|--|
| Skema I | Langkah – Langkah Pendahuluan Dalam Persiapan |
| | Diagram Pelatihan Tenaga Kerja..... 20 |
| Skema II | Teknik -Teknik Latihan dan Pengembangan.....22 |
| Skema III | Struktur Organisasi Hotel Marannu |
| | Ujung Pandang.....38 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|-----------|---|
| Tabel I | Perkembangan Jumlah Karyawan Pada Hotel Marannu Ujung Pandang Tahun 1993 s/d 1997.....52 |
| Tabel II | Jumlah Penjualan Jasa Tahun 1993 s/d 1997 Pada Hotel Marannu Ujung Pandang.....52 |
| Tabel III | Hasil Perhitungan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Hotel Marannu Ujung Pandang Tahun 1993 s/d 1997.....54 |
| Tabel IV | Jumlah Karyawan Yang Mengikuti / Tidak Mengikuti Pelatihan Pada Hotel Marannu Ujung Pandang Tahun 1993 s/d 1997.....55 |
| Tabel V | Korelasi Antara Pelatihan Dengan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Hotel Marannu Ujung Pandang Tahun 1993 s/d 1997.....56 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dalam menghadapi era globalisasi dewasa ini telah menawarkan alternatif perubahan hidup dan kehidupan manusia dan sekaligus merupakan peluang bagi perusahaan-perusahaan untuk lebih meningkatkan kemampuan koperatif yang kuat dan profesional dalam mememanajemeni kegiatan usahanya.

Dalam rangka mengimbangi perkembangan dan kemajuan IPTEK ini dan mengantisipasi arus persaingan yang selalu mewarnai dunia usaha demi kelangsungan hidup perusahaan, maka masing-masing perusahaan harus mampu menciptakan terobosan-terobosan baru yang memungkinkan peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Aktivitas perusahaan perlu ditunjang oleh adanya tenaga kerja dalam menjalankan operasi perusahaan, dimana karyawan merupakan salah satu asset yang berhubungan dengan sukses tidaknya perusahaan mencapai tujuannya.

Oleh sebab itu karyawan yang merupakan unsur sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah faktor produksi yang paling dominan dan terpenting dari seluruh aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan. Keterlibatan manusia perlu dibekali dan dilengkapi dengan kemampuan agar produktivitas kerja dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Salah satu upaya yang perlu ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah membekali para karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan melalui kegiatan pelatihan yang intensif dan berkesinambungan.

Hotel Marannu Ujung Pandang adalah perusahaan yang bergerak di bidang kepariwisataan/perhotelan yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut karena menjamurnya bisnis perhotelan di Ujung Pandang. Maka untuk mengantisipasi arus persaingan yang ketat, maka pihak manajemen Hotel Marannu berupaya membekali para karyawannya dengan pengetahuan dan keterampilan melalui kegiatan pelatihan agar dapat mengembangkan tenaga kerja yang produktif.

Dengan adanya peranan pelatihan yang tepat maka akan menunjang produktivitasnya tenaga kerja serta kegiatan operasional perusahaan. Dimana dengan tepatnya kegiatan pelatihan akan berperan untuk meningkatkan produktivitas kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa peranan pelatihan sangat berpengaruh dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk membahas lebih mendalam mengenai kegiatan pelatihan yang dilakukan Hotel Marannu Ujung Pandang dengan memilih judul sebagai berikut :

“ Implikasi Kebijakan Pelatihan Terhadap Produktivitas Tenaga-Kerja Pada Hotel Marannu Ujung Pandang “.

1.2. Masalah Pokok

Bertitik tolak dari latar belakang masalah tersebut diatas maka penulis mencoba mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh Hotel Marannu Ujung Pandang yaitu :
"Sejauh mana implikasi kebijakan pelatihan tenaga kerja terhadap peningkatan produktivitas karyawan Hotel Marannu Ujung Pandang.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

- Tujuan Penulisan :

- Untuk mengetahui sampai sejauh mana implikasi kebijakan pelatihan yang dilaksanakan oleh Hotel Marannu Ujung Pandang.
- Untuk mengetahui apakah kegiatan pelatihan yang selama ini diterapkan pada Hotel Marannu dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

- Kegunaan penulisan :

- Diharapkan dapat memberikan alternatif sumbangan pemikiran kepada perusahaan terhadap implikasi kebijakan pelatihan tenaga kerja dalam kaitannya dengan produktivitas karyawan.
- Sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

1.4. Hipotesis

Berdasarkan atas masalah pokok yang dihadapi oleh Hotel Marannu Ujung Pandang, maka penulis mencoba mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

“Diduga bahwa implikasi kebijakan pelatihan tenaga kerja mempunyai manfaat yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada Hotel Marannu Ujung Pandang”.

1.5. Tinjauan Pustaka

a. Pengertian Implikasi

Implikasi dapat diartikan keterlibatan atau apa yang termasuk (tersimpul) yang disugestikan tetapi tidak dinyatakan.¹⁾

b. Pengertian Kebijakan

Kebijakan dapat diartikan sebagai rangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak. Sedangkan arti yang lain kebijakan merupakan pernyataan, cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran.²⁾

1) Departemen P dan K, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cetakan Ketiga, Jakarta : Balai Pustaka, 1990, hal 327.

2) Ibid, hal 115.

c. Pengertian Pelatihan

Sebagaimana dikemukakan oleh Alex.S.Nitisemito : "Latihan ialah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya, sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan."³⁾

d. Pengertian produktivitas

Produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan (output, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan). Rasio ini berupa suatu bilangan rata-rata yang mengungkapkan hasil bagi antara angka keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang dan jasa.⁴⁾

e. Pengertian Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah orang yang bekerja atau mengerjakan sesuatu pekerjaan, pegawai, dsb. Sedangkan arti yang lain dari tenaga kerja adalah orang yang mampu yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun diluar hubungan kerja.⁵⁾

3) Alex S.Nitisemito, Manajemen Personalia, Cetakan Kedua, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1986, hal 86

4) Bambang Kusriyanto, Meningkatkan Produktivitas Karyawan, Cetakan Keempat, Jakarta : PT.Pustaka Binaman Pressindo 1993

5) Departemen P dan K, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cetakan Ketiga, Jakarta : Balai Pustaka, 1990, hal 927

BAB II

METODOLOGI

2.1. Daerah Penelitian

Dalam rangka penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada salah satu hotel yang berada di Kotamadya Ujung Pandang yaitu Hotel Marannu yang berlokasi di Jalan Sultan Hasanuddin No. 3 – 5.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang ada relevansinya dengan penulisan skripsi ini, maka penulis melakukan pengumpulan data dengan menggunakan metode sebagai berikut :

a. Penelitian Lapang (Field Research) meliputi :

1. Observasi, yaitu penulis melakukan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti untuk mendapatkan data yang sesuai dengan keadaan perusahaan.
2. Interview, yaitu penulis melakukan wawancara atau tanya jawab dengan pimpinan dan syaff yang ada relevansinya dengan obyek penulisan skripsi ini.

b. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Untuk melengkapi data yang diperoleh melalui field research maka penulis juga melakukan penelitian kepustakaan untuk mendapatkan data sekunder yang relevan

dan kerangka teori yaitu dengan mempelajari buku-buku, majalah-majalah dan bahan referensi lainnya yang ada hubungannya dengan obyek penulisan skripsi ini.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Jenis data.

Jenis data yang digunakan adalah :

- a. Data kuantitatif merupakan data yang diperoleh berupa laporan secara tertulis seperti jumlah karyawan, jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan lain-lain.
- b. Data kualitatif merupakan data yang diperoleh secara tidak tertulis seperti: informasi – informasi tentang kegiatan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan ini.

2. Sumber data

Sumber data yang digunakan adalah :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh melalui wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan dan karyawan yang diberikan wewenang.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan data-data yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

2.4. Metode Analisis

Untuk memecahkan masalah dan pembuktian atas hipotesa yang telah dikemukakan sebelumnya, maka metode analisis yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini sebagai berikut :

1. Analisis deskriptif atas kebijaksanaan pelatihan yakni suatu analisis untuk melihat sejauh mana implikasi kebijaksanaan pelatihan terhadap produktivitas tenaga kerja.
2. Analisis produktivitas tenaga kerja merupakan suatu analisis untuk melihat sejauh mana produktivitas tenaga kerja yang dicapai oleh perusahaan dengan menggunakan rumus :

$$\text{PRTK} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Dimana :

PRTK : Produktivitas tenaga kerja

Output : Jumlah penjualan jasa

Input : Jumlah tenaga kerja

2.5. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini dibagi ke dalam enam bab yang terdiri dari beberapa sub bahasan dengan sistematika sebagai berikut :

Bab pertama, merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan, hipotesis serta tinjauan pustaka.

Bab kedua, merupakan metode penelitian yang mencakup daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis serta sistematika pembahasan.

Bab ketiga merupakan kerangka teoritis yang meliputi pengertian manajemen personalia, pengertian pelatihan, fungsi pelatihan, serta pengertian produktivitas tenaga kerja.

Bab keempat merupakan gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta job deskripsi (pembagian tugas dan wewenang).

Bab kelima merupakan analisis pembahasan yang terdiri dari kebijakan pelatihan tenaga kerja serta analisis pengaruh pelatihan terhadap produktivitas tenaga kerja.

Bab keenam merupakan penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran.

BAB III

KERANGKA TEORI

3.1. Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah bahagian dari manajemen secara umum yang mempunyai hubungan yang sangat erat. Manajemen personalia atau manajemen kepegawaian merupakan aliha bahasa dari kata "Personel Management". Istilah lain yang seringkali dianggap mempunyai pengertian sama atau hampir sama dengan personnel management, yaitu manpower management (manajemen sumber daya manusia), personnel administrasi, labour management, industrial relations dan sebagainya.

Manajemen personalia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau dalam bidang kepegawaian. Selain manajemen personalia kita kenal pengkhususan manajemen dalam bidang lain, misalnya manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan sebagainya. Meskipun demikian, kalau kita perhatikan personalia mempunyai hubungan yang sangat erat dibandingkan dengan yang lain.

Untuk lebih menjelaskan pengertian manajemen personalia terlebih dahulu kita harus mempunyai sedikit pengertian tentang manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Oey Liang Lee yang dikutip dari buku M.Manullang :

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengontrolan dari pada human and natural resources, terutama human resources untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu”.⁶⁾

Kemudian menurut Sarwoto yang memberikan pengertian manajemen yaitu :

“Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan planning, organizing, actuating dan controlling dimana masing-masing bidang digunakan dalam bidang ilmu pengetahuan maupun bidang keahlian yang dikutip secara berurutan dalam rangka usaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula”.⁷⁾

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan diatas maka dapatlah dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa manajemen dapat dilaksanakan bila pencapaian tujuan tidak hanya dilakukan oleh satu orang, tetapi lebih. Oleh karena itu, makin banyak kita melibatkan orang dalam pencapaian tujuan, makin besar peranan manajemen. Selanjutnya perlu ditambahkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni sehingga untuk dapat melaksanakan manajemen yang baik seseorang harus mempunyai bakat kepemimpinan disamping pengetahuan tentang manajemen. Ini tidaklah berarti bahwa seseorang yang tidak mempunyai bakat kepemimpinan tidak akan mampu meningkatkan kepemimpinannya meskipun dalam batas-batas tertentu.

Selanjutnya akan disajikan pengertian manajemen personalia yang dikemukakan oleh Flippo dikutip dari buku T.Hani Handoko yaitu :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.⁸⁾

6). M.Manullang, *Management Personalia*, Cetakan Keenam, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1981, hal : 10.

7). Sarwoto, *Dasar-dasar Manajemen Perusahaan*, Cetakan Keempat, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1990, hal : 46.

8). T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPPE, 1985, hal : 3.

Berdasarkan uraian diatas maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan manajemen personalia mempunyai dua fungsi yaitu :

1. Fungsi Manajerial, terdiri dari :

- a. Perencanaan (Planning), yaitu menetapkan suatu tujuan organisasi dan merencanakan cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Pengorganisasian (Organizing), yaitu menetapkan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh para karyawan, tanggung jawab serta wewenang untuk menangani tiap-tiap komponen kerja dalam sistem organisasi yang dianut.
- c. Pengarahan (Directing), yaitu kegiatan-kegiatan yang menyangkut pemberian bimbingan, saran-saran, perintah atau instruksi dan motivasi sehingga apa yang dikerjakan oleh para karyawan mengarah pada tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Pengawasan (Controlling), yaitu mengadakan perbandingan antara hasil yang telah dicapai dengan hasil yang diharapkan dengan selanjutnya mengadakan pembenahan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

2. Fungsi Operasional, terdiri dari :

- a. Pengadaan (Procurement), adalah penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dan juga termasuk atau macam tenaga kerja yang diperlukan guna tercapainya tujuan organisasi.
- b. Pengembangan (Development), adalah pengembangan kecakapan dengan memberikan latihan-latihan (Training) yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja.

- c. Kompensasi (Compensation), adalah pemberian balas jasa yang layak dan adil bagi para tenaga kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.
- d. Integrasi (Integration), adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk dapat mempengaruhi sikap para tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tercapai keseimbangan dan keserasian antara kepentingan individu dengan kepentingan organisasi agar dapat terjalin kerja sama yang harmonis dalam pencapaian tujuan organisasi.
- e. Pemeliharaan (Maintenance), adalah kegiatan yang berhubungan dengan usaha memelihara dan memperbaiki dan memperbaiki kondisi-kondisi yang telah ada, terutama kondisi fisik para tenaga kerja dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja.

Dari keenam fungsi operasional diatas, maka dalam penulisan skripsi ini difokuskan pada fungsi pengembangan yaitu pelatihan.

3.2. Pengertian Pelatihan

Bila dikatakan sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh perusahaan/organisasi, salah satu implikasi adalah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang sumber daya manusia. Pertanyaan yang dihadapi dan harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi "apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber manusia yang dimilikinya, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat". Artinya pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam

bidang apa pengembangan itu dilakukan dan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan yang bagaimana.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan mengadakan program pengenalan yang komprehensif sekalipun belum dapat menjamin bahwa para pegawai baru dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Ini berarti para pegawai baru masih memerlukan pelatihan mengenai berbagai tugas pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka. Para pegawai yang sudah berpengalamanpun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Singkatnya kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan belum sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Disinilah letak pentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan atau pelatihan karyawan dalam perusahaan ditujukan kearah pengurangan angka perpindahan dan mengatasi kejenuhan minat kerja para karyawan. Pada dekade 80-an merupakan rasa kritis bagi kebanyakan pimpinan perusahaan yang disebabkan kemerosotan tantangan kerja dan hambatan atas perkembangan karier. Kejenuhan minat tersebut memerlukan program-program pembinaan karyawan dalam perusahaan.

Berikut ini akan disajikan pengertian mengenai pelatihan karyawan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Alex.S.Nitisemito yaitu :

"Pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan."⁹⁾

Selanjutnya Hani T. Handoko memberikan pengertian pelatihan yaitu :

"Latihan memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang."¹⁰⁾

Dari definisi diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan juga menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia.

Ada dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan karyawan. Pertama latihan dan pengembangan dilaksanakan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Kedua program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan. Meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan biaya, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari kejenuhan dan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

9). Alex.S.Nitisemito, Manajemen Personalia, Cetakan Keenam, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982, hal : 53

10). T.Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE, 1985, hal : 2.

3.3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan (development) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan baru atau lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan berdasarkan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa yang akan datang. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan agar prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang maksimal.

Pimpinan perusahaan saat ini makin menyadari bahwa karyawan baru umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja, jadi perlu dikembangkan kedalam kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan pekerjaannya. Pengembangan karyawan ini membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan dibidang personalia. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan bekerja lebih efektif dan efisien.

Dengan pengembangan melalui pelatihan akan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian, lagi pula orang terlatih atau terdidik, menjamin mempergunakan pikirannya dengan kritis.

Para karyawan akan berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja lebih efisien, bila mereka sebelum bekerja menerima latihan dahulu dibawah pengawasan

seorang instruktur ahli. Pengembangan dan pelatihan secara sistematis adalah perlu jika mereka diinginkan untuk mencapai cara terbaik dalam melaksanakan pekerjaan.

Bila suatu perusahaan atau organisasi menyelenggarakan pendidikan atau pengembangan latihan bagi karyawan-karyawannya, maka perlu terlebih dahulu dijelaskan apa yang menjadi tujuan daripada latihan tersebut, hal ini bukanlah merupakan suatu hal yang baru. Penyelenggaraan latihan harus jelas apa yang akan menjadi tujuannya, sehingga dengan demikian nyata, arah atau tujuan yang harus dicapai. Latihan yang tidak dijelaskan apa yang akan dicapai adalah tidak efektif dan tidak ada gunanya. Tujuan latihan itu merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasan.

Manullang M mengemukakan bahwa tujuan utama setiap latihan yaitu :

"Tujuan utama setiap latihan ialah agar masing-masing pengikut latihan dapat melaukan pekerjaannya kelak lebih efisien. Apakah pelatihan bagi para mandor atau latihan para petugas baru, namun masing-masing latihan bertujuan menambah pengetahuan para pengikutnya untuk lebih memudahkan daalam melaksanakan tugasnya atau memangku jabatannya."¹¹⁾

Tujuan utama pengembangan dan latihan ini gara pengawasan lebih cepat. Bilamana bawahan mendapatkan pendidikan khusus dalam melaksanakan tugasnya, maka lebih sedikit kemungkinan ia membuat kesalahan. Bila bawahan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan membuat sedikit kesalahan, maka tidak perlu banyak waktu yang disediakan pemimpin untuk pengawasan. Salah satu tujuan pendidikan ialah agar semakin sedikit waktu pemimpin untuk pengawasan bawahan.

11) M. Manullang, *Manajemen Personalia*, Cetakan Keenam, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1981, hal : 85.

Pendidikan atau latihan bertujuan pula agar pengikut latihan dapat cepat berkembang, sebab sukar bagi seseorang untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Pengembangan diri dengan hanya melalui pengalaman lebih lambat jika dibandingkan dengan melalui pendidikan. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri seseorang akan lebih cepat melalui pendidikan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan pula untuk mempercepat perkembangan para pegawai.

Akhirnya pendidikan ditujukan pula untuk menstabilkan pegawai atau untuk mengurangi labour turn over. Para pegawai yang mendapatkan pendidikan secara berencana dan yang memberikan kemungkinan untuk mengembangkan diri sendiri dan memangku jabatan yang lebih tinggi, pada umumnya cenderung lebih lama bekerja dalam perusahaan yang memberikan kesempatan demikian, jika dibandingkan dengan pegawai pada perusahaan yang tidak memberikan kesempatan seperti itu.

Dalam pelatihan tenaga kerja ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai, dimana dengan tercapainya sasaran tersebut, maka kemungkinan sasaran lain akan dapat tercapai pula.

Alex.S.Nitisemito, mengemukakan bahwa ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan latihan yang antara lain :¹²⁾

1. Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
2. Penggunaan bahan dapat lebih dihemat.
3. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama .
4. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil.
5. Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
6. Biaya produksi diharapkan lebih rendah.
7. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

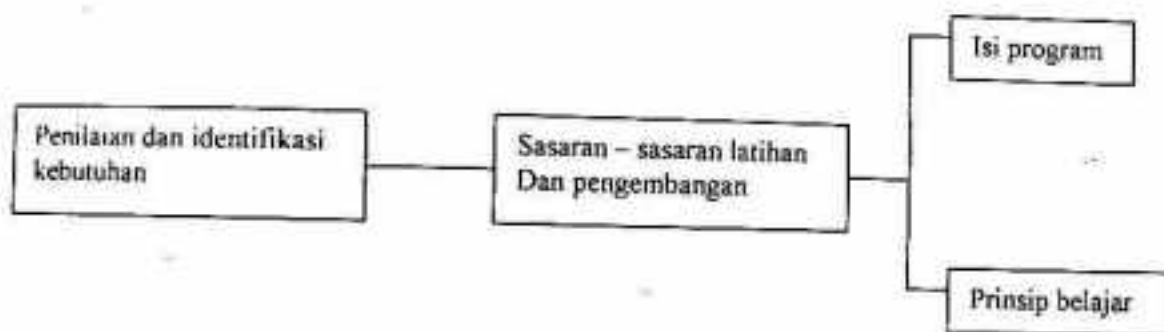
3.4. Metode latihan dan Pengembangan Karyawan.

Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk bertanggung jawab lebih besar diwaktu yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi negara. Barangkali cara yang paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia. Disamping pengeluaran untuk biaya latihan dan pengembangan organisasi harus membayar "harga" karena pemborosan, absensi, pekerjaan yang buruk, keluhan berkepanjangan dan perputaran tenaga kerja.

12). Alex.S.Nitisemito Manajemen Personalis , Cetakan Keenam, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982, hal 54

Selanjutnya akan disajikan skema mengenai langkah-langkah pengembangan pendahuluan dalam persiapan program latihan dan pengembangan yaitu :

SKEMA I
LANGKAH-LANGKAH PENDAHULUAN DALAM PERSIAPAN
PROGRAM PELATIHAN TENAGA KERJA



Sumber : Hani, T.Handoko, hal : 79

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen yaitu :

1. Metode praktis (on the job training)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training).

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan atau keterampilan utama yang berbeda.

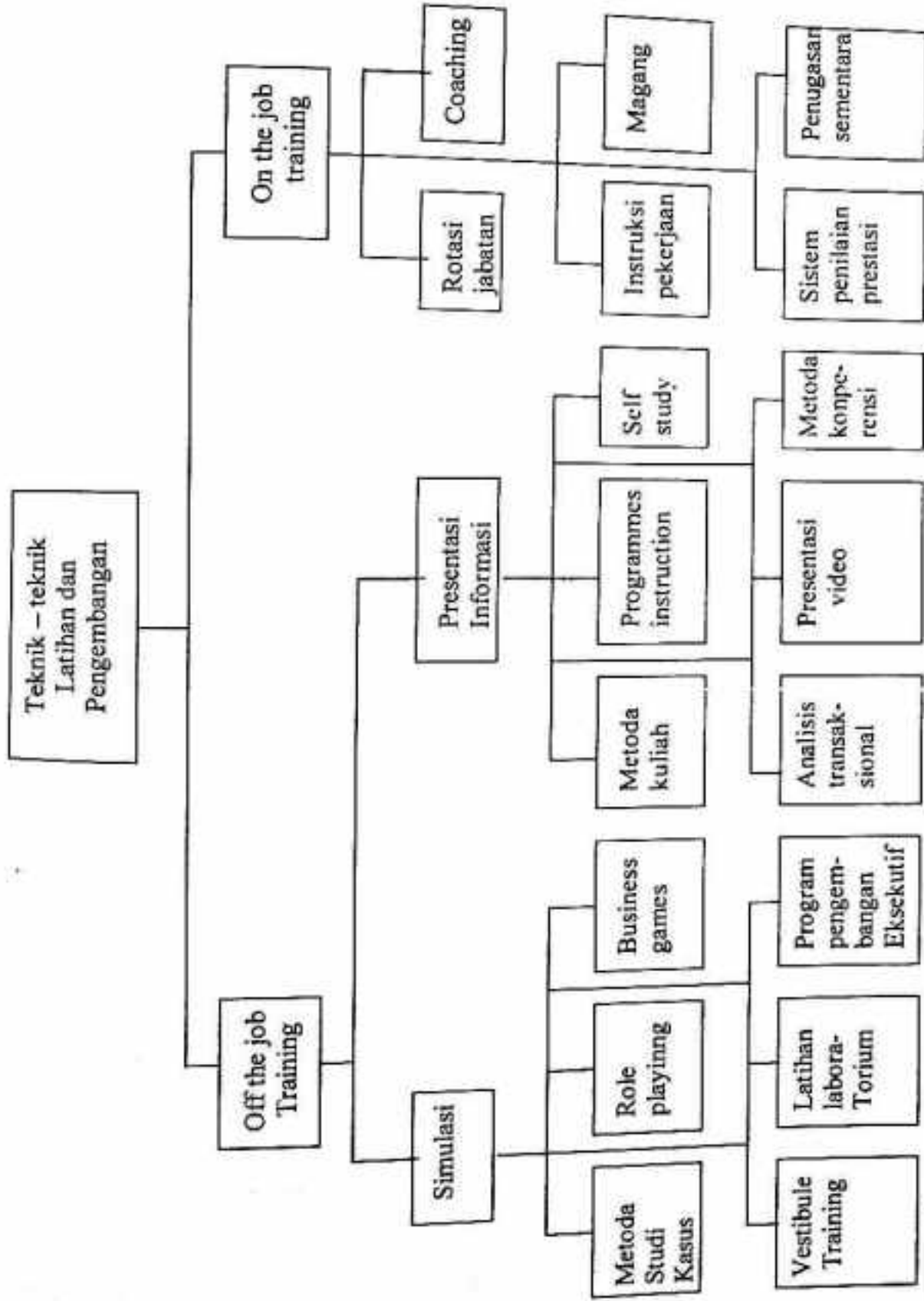
Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program latihan dan pengembangan, ada beberapa "trade off". Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu

paling baik, metode terbaik tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut :

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi-preferensi kemampuan peserta
5. Preferensi-preferensi kemampuan instruktur atau paltih
6. Prinsip-prinsip belajar

Tingkat pentingnya keenam "trade-off" tersebut tergantung pada situasi. Berikut ini akan diberikan skema mengenai teknik-teknik latihan pengembangan yaitu :

TEKNIK-TEKNIK LATIHAN DAN PENGEMBANGAN



Sumber : Hansi T. Handoko, hal : 81

3.4.1. On the job training

Teknik-teknik on the job training merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

1. Rotasi jabatan : memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
2. Latihan instruksi pekerjaan : petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
3. Magang (Apprenticeships) : merupakan proses belajar dari seseorang dari beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan off the job. Hampir semua karyawan pengrajin (craft), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.
4. Coaching : penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor mahasiswa.
5. Penugasan sementara : penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

3.4.2. Off the job training

3.4.2.1. Teknik – teknik presentasi informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan :

1. Kuliah : merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah.
2. Presentasi video : presentasi TV, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.
3. Metode konperensi : metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.
4. Programmed Instruction : metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan memerinci *setangkai* langkah-langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Instruksi-instruksi dipersiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu, antara lain psikologi pendidikan bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu

menyusun teks dan kasus, pemrogram menterjemahkan masalah-masalah ke dalam bahasa komputer, dan seterusnya.

5. Studi sendiri : programmed instruction merupakan salah satu bentuk studi sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset atau videotape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

3.4.2.2. Metode-metode simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode studi kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

2. Role playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta

untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik role lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi (interpersonal skills).

3. Business games

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci. Para peserta memainkan 'game' dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran pengiklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4. Vestibule training

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5. Latihan laboratorium (laboratory training)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitip (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

6. Program-program pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

Pengembangan sumberdaya manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumberdaya manusia yang efektif.

Keusangan (obsolescence) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Meskipun keusangan mungkin disebabkan adanya perubahan dalam diri individu,

tetapi lebih mungkin sebagai hasil kegagalan seseorang untuk mengadaptasi teknologi baru, prosedur-prosedur baru, atau perubahan-perubahan lainnya. Semakin cepat perubahan-perubahan lingkungan terjadi, kemungkinan karyawan menjadi usang akan semakin besar.

Banyak perusahaan menghindari untuk mengambil tindakan keras dan memberhentikan karyawan yang usang, terutama kepada mereka yang telah bekerja diperusahaan cukup lama. Tindakan yang bisa diambil adalah memindahkan atau mem "promosi" kan karyawan yang usang ke pekerjaan lain. Penyelesaian yang lebih baik adalah dengan menyelenggarakan program-program pengembangan tambahan.

Perubahan-perubahan sosial dan teknologi juga menjadi tantangan bagi departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif. Sebagai contoh, penggunaan mesin-mesin otomatis akan memaksa perusahaan untuk merancang kembali program-program pengembangannya.

Perputaran (turnover) karyawan keluar dari perusahaan untuk bekerja diperusahaan lain merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumberdaya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar. Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan perputaran karyawan.

3.5. Pengertian produktivitas tenaga kerja

Pada tingkatan perusahaan, diakui bahwa upaya manajemen sumber daya manusia menyangkut banyak sekali tugas dan kegiatan. Sebagian besar waktu dan tenaga tercurah pada urusan-urusan hubungan industrial untuk berbagai macam hal yang acap kali tidak berkaitan dengan peningkatan produktivitas. Kegiatan-kegiatan itu memang penting tetapi, pada akhirnya terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan akan ditanyakan. apakah para pekerja sudah bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan; atau dengan kata lain, apakah sumberdaya manusia sudah dimanfaatkan secara optimum.

Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimum mungkin untuk meningkatkan produktivitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi menyenangkan, penuh tanggung rasa dan saling membangun. Dalam memanfaatkan sepenuhnya sumber daya manusia itu terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual maupun potensial.

Didalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan (output, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan). Pada umumnya, rasio ini berupa suatu bilangan rata-rata yang mengungkapkan hasil bagi antara angka keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang atau jasa (seperti biaya tenaga kerja dan bahan baku. Sampai sekarang ini tenaga kerjalah yang lazim dijadikan faktor pengukur produktivitas. Hal ini disebabkan, pertama karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang

terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua karena masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitung ketimbang masukan pada faktor-faktor lain seperti modal.

Selanjutnya menurut L.Greenberg yang dikutip dari buku Muchdarsah S mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.¹³⁾

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa :

- a. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil
- b. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu-satuan (unit) umum.

Produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan lebih intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang jika diukur secara tepat akan benar-benar menunjukkan suatu penampilan atau efisiensi. Persoalan pencapaian suatu definisi "produktivitas" yang mendetail bukanlah masalah produktivitas itu sendiri, namun suatu masalah diluar produktivitas yang merupakan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran manajemen dalam sistem dan organisasi dimana tujuan yang berbeda memerlukan pendekatan berbeda pula untuk mendefinisikan produktivitas.

Produktivitas tenaga kerja merupakan indikator yang paling peka bagi proses ekonomisasi dan merupakan tolak ukur utama bagi kemajuan ekonomis yang dicapai. Ini berarti tingkat kesejahteraan rakyat bertambah tinggi. Sebab peningkatan produktivitas berarti peningkatan pendapatan pekerja, dan peningkatan pendapatan selanjutnya kuat daya beli masyarakat akan orang dan jasa.

13) Muchdarsah Sinungan, Produktivitas Apa dan Bagaimana, Cetakan Kedua, Jakarta : Bumi Aksara, 1995 hal. 12

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT.Marannu City Hotel merupakan salah satu perusahaan jasa perhotelan yang berlokasi di jalan Sultan Hasanuddin No.3 – 5 Ujung Pandang.

Pada tanggal 8 Desember 1980 Notaris Sitske Limowa, SH mengeluarkan akte bernomor 60 dengan persetujuan Menteri Kehakiman nomor : Y.A.5/220/3, tanggal 18 Agustus 1981, telah berdiri sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perhotelan dengan nama PT.Marannu City Hotel.

Sebelum itu, tanggal 10 Januari 1980 sebuah perusahaan dengan nama PT.Inter Continental dan Domestic Corporation yang bernomor akte, no : 55 oleh Notaris Sitske Limowa,SH berdiri dimana perusahaan ini menjadi cikal bakal dari Marannu City Hotel.

Permulaan adanya pengadaan bangunan hotel dimulai pada tahun 1980, dimana saat itu sebuah hotel bernama Idaman yang berdiri di atas tanah seluas 6.219 meter bujur sangkar ditambah sebuah bangunan tua yang terdapat di dalam lokasi itu. Bapak Haji Andi Sose melakukan transaksi jual beli dengan pemilik hotel tersebut beserta tanah seluas 6.129 di mana status pembelian itu Bapak Haji Andi Sose sebagai pemilik penuh atas saham itu.

Setelah transaksi terjadi, maka pada tanggal 1 Agustus 1981 dimulai diadakan pembongkaran Hotel Idaman beserta bangunan tua yang ada di jalan lokasi tersebut. Maksud pembongkaran itu adalah untuk membangun hotel yang baru dan berkapasitas internasional.

Selang beberapa tahun kemudian, perkembangan Marannu City Hotel dan Marannu Pavillion Hotel menunjukkan gejala yang baik, tuntutan untuk segera menambah fasilitas hotel dalam hal pengadaan bangunan dan service makin terasa. Hal ini mencetuskan pembangunan hotel baru yang belakangan disebut sebagai Marannu Tower.

Pembangunan Marannu Tower merupakan perluasan dalam hal menjawab tantangan dan kebutuhan jasa perhotelan di Indonesia Bagian Timur. Pembangunan itu mulai pada awal bulan Juni 1989 dengan luas 55 x 30 meter dan berlokasi di Jalan Kajaolalido No.16 Ujung Pandang.

Setelah pembangunan selesai, pada tanggal 12 Nopember 1991, peresmian diselenggarakan dan dilakukan oleh Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi, Bapak Susilo Sudarman. Mulai saat itu resmiah bangunan Marannu Tower yang memiliki sejumlah lantai sebanyak 15 itu beroperasi, dengan predikat hotel berbintang empat.

Adapun jumlah kamar pada Marannu Tower adalah sebanyak 200 buah diantaranya terdapat :

- Suite Room sebanyak 10 buah
- Presidential Suite 1 buah

Bangunan Marannu Tower tersebut, langsung dihubungkan dengan Marannu City Hotel dan Marannu Pavillion Hotel melalui dua jalur penghubung dari lantai ke lantai dan dari lobby ke lobby.

Hotel yang baru dibangun tersebut memiliki fasilitas : kamar penginapan, restaurant, banquet hall/dining room, bar, serta ruangan perkantoran dan pertokoan, berdasarkan Surat Keputusan Dirjen Pariwisata nomor Kep.02/YPH/Dirjen/81 tanggal 28 Januari 1981 tentang izin prinsip membangun hotel.

Pada waktu itu pengurus dari perusahaan ini adalah Bapak Andi Mattalata sebagai Presiden Komisaris dan Bapak Haji Andi Said Zakaria pernah menjadi komisaris dan Ir.Ridwan Abdullah selaku Direktur.

Pada awal tahun 1984, Marannu City Hotel rampung seluruhnya dan peresmiannya dilakukan oleh Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Bapak Achmad Tahir pada tanggal 31 Maret 1984. Sejak itu dimulailah kegiatan operasional Marannu City Hotel dengan fasilitas kamar yang tersedia adalah sebagai berikut :

a. Single Room :

- Pada lantai I sebanyak 25 buah
- Pada lantai II sebanyak 25 buah
- Pada lantai III sebanyak 25 buah
- Pada lantai IV sebanyak 25 buah

b. Double Room :

- Pada lantai I sebanyak 9 buah
- Pada lantai II sebanyak 9 buah
- Pada lantai III sebanyak 9 buah
- Pada lantai IV sebanyak 9 buah

c. Suite Room :

- Sebanyak 4 buah yang terdapat masing-masing 1 buah tipe lantai.

d. Special Suite Room sebanyak 16 buah kamar yang terdiri dari 4 kamar pada setiap lantai.

Selain itu fasilitas penunjang yang tersedia adalah antara lain:

a. Bar & Restaurant :

- Cimpu Restaurant
- Tanete Bar
- Belopa Restaurant & Disco
- La Ballang Coffe Shop

b. Convention Hall :

- Morante Room
- Mini Morante

c. Swimming pool :

- Bonepute Swimming pool

d. Halaman parkir

Sementara pembangunan Marannu City Hotel berlangsung pada tahun 1983 tepatnya tanggal 16 September 1983, sebuah komponen hotel dalam lokasi pembangunan Marannu City Hotel memulai operasionalnya. Hotel tersebut bernama Marannu Pavillion Hotel dengan kapasitas kamar sebanyak 50 kamar. Operasional

hotel tersebut dipimpin oleh seorang Resident Manager. Dengan selesainya peresmian Marannu Tower, maka resmi pulalah bergabung tiga komponen hotel menjadi satu yakni Marannu City Hotel, Marannu Pavillion Hotel dan Marannu Tower sendiri menjadi Marannu City Hotel & Tower. Jumlah perolehan kamar dari ketiga komponen hotel menjadi satu itu adalah seluruhnya berjumlah 406 buah kamar dengan perincian sebagai berikut :

- Marannu City Hotel 156 kamar
- Marannu Tower 200 kamar
- Marannu Pavillion 50 kamar

Setelah adanya penggabungan itu, secara otomatis bertambah pula fasilitas penunjang yang dapat disebutkan sebagai berikut :

a. Bar & Restaurant :

- Cirangga Restaurant
- Cirangga Bar

b. Business :

- Business Centre
- Drug Store dan souvenir

c. Rekreasi :

- Beauty salon
- Message / sauna

- Fitness centre
 - Bilyard room
 - Swimming pool
- d. Convention hall :
- Matakali Meeting Room
 - Labuange Meeting Room
 - Talimbangan Meeting Room

Posisi Marannu City Hotel & Tower dalam peta Kotamadya Ujung Pandang, merupakan posisi yang sangat strategis karena berada di pusat kota dimana sangat dekat dengan pusat-pusat fasilitas, kantor pemerintah, pusat perbelanjaan dan pusat hiburan yang terdapat di dalam wilayah Kotamadya Ujung Pandang.

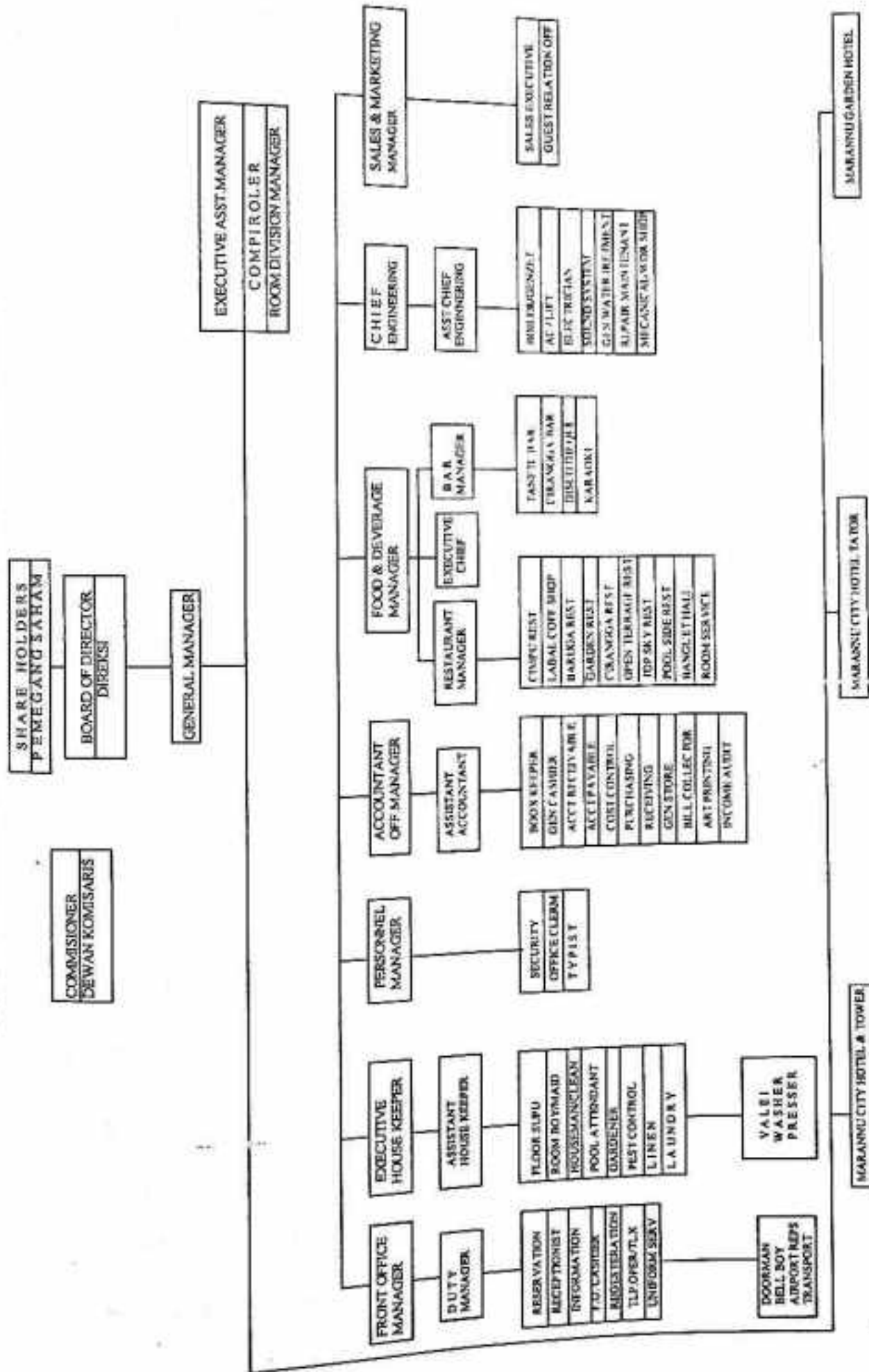
Pada tahun 1996 Marannu City Hotel & Tower berganti nama menjadi Hotel Marannu.

4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Suatu struktur organisasi bagi setiap perusahaan adalah merupakan hal yang mutlak harus ada, karena tidak terdapatnya struktur organisasi dalam perusahaan akan menyebabkan tugas-tugas yang ada dalam perusahaan tersebut tidak dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, bahkan cenderung akan menimbulkan kesimpangsiuran dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya.

Struktur organisasi yang dimiliki oleh Hotel Marannu berbentuk Line dan staf, dimana para staf bertanggung jawab langsung terhadap bagian-bagian yang dibawahinya dan memberikan pertanggung jawaban kepada pimpinan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada skema berikut :

SKEMA III
STRUKTUR ORGANISASI HOTEL MARANNU UJUNG PANDANG



4.3. Job Deskripsi

Job deskripsi adalah pembagian tugas dan wewenang dari fungsi – fungsi tersebut dan pertanggung jawaban tugas-tugas kepada manajemen puncak.

Ada tujuh departemen yang dimiliki oleh Hotel Marannu Ujung Pandang, departemen tersebut bertanggung jawab kepada manajer yang dibantu oleh seorang sekretaris.

Pimpinan utama di dalam hotel adalah General Manager yang berwenang sebagai pengambil keputusan yang utama dan sekaligus mengawasi pelaksanaan seluruh kegiatan operasional departemen yang ada di dalam hotel. General Manager bertanggung jawab kepada direksi selanjutnya kepada Share Holders atau pemegang saham.

Kemudian akan diuraikan fungsi wewenang dan tanggung jawab masing-masing departement sebagai berikut :

4.3.1. Food and Beverage Departement

Yaitu bagian yang bertugas menyediakan dan menyajikan makanan dan minuman, departemen ini dipimpin oleh seorang departement head atau kepala bagian yang disebut Food and Beverage Manager yang dibantu oleh seorang sekretaris.

Food and Beverage Departement, terbagi atas tiga direksi yaitu :

- a. Restaurant, yang dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi sub direksi yang menyediakan makanan dan minuman di bagian coffee shop, room service, bartender dan banguet.
- b. Bagian dapur, yang dipimpin oleh ekecutive chef.

- c. Bar, yang dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi sub direksi yang menyediakan makanan dan minuman untuk bar, discotheque, karaoke.

Ketiganya bertanggung jawab langsung kepada food and beverage manager.

4.3.2. Departement Accounting

Yaitu departemen yang mengelola keuntungan baik penerimaan maupun pengeluaran keuangan hotel.

Departemen ini dipimpin oleh seorang kepala bagian yang disebut Accountant yang memiliki seorang asisten accountant.

Dalam pelaksanaan tugasnya, departemen ini dibagi dalam beberapa seksi yang masing-masing dipimpin oleh seorang head atau chief. Seksi-seksi ini yang ada dalam departemen ini sebagai berikut :

- a. Income Audit, yaitu seksi yang mengaudit pendapatan hotel yang dibantu oleh cashier supervisor untuk pendapatan yang berasal dari front office maupun food and beverage.
- b. Cost Control Budget, seksi yang mengatur anggaran biasa dari hotel.
- c. General Cashier, yang membawahi pay master.
- d. Book keeper atau pemegang buku anggaran.
- e. Acct.Receivable dan Acct.Payable, seksi yang mengatur penerimaan dan pengeluaran keuangan perusahaan.
- f. Bill Collector, seksi yang bertugas menagih utang perusahaan

4.3.3. Front Office Departement (FO)

FO Departement dipimpin oleh seorang head atau kepala bagian yang disebut Front Office Manager, FOM selanjutnya membawahi seorang Duty Manager yang bertugas membantu dalam pelaksanaan serta pengawasan segala aktivitas/pekerjaan dalam departemen ini.

Departemen ini dibagi atas beberapa seksi yang masing-masing dipimpin oleh seorang supervisor atau kepala seksi, yaitu :

- Front Office Supervisor yang membawahi beberapa sub seksi yaitu : Reception, yang bertugas memberikan pelayanan dalam penerimaan, menunjukkan kamar dan memberikan kunci kamar kepada tamu, serta seksi information, FO, cashier dan regerteration.
- Bell Boy, bertugas mengantar tamu berikut barang-barang bawahannya. Bell Boy dibantu oleh Belly Boy dan Doorman.
- Reservation, seksi pendapatan dan pengaturan akomodasi bagi tamu-tamu yang memesan tempat menginap.
- Minor Operation Departement (MOD) Supervisor, membawahi bagian business centre, sarana telepon dan telex, Airport Reps dan transport.

4.3.4. House Keeping Departement

Yaitu bagian yang bertugas memelihara kebersihan, kerapihan dan kelengkapan kamar-kamar tamu, restoran, bar dan tempat-tempat umum dalam hotel termasuk tempat untuk karyawan, kecuali tempat yang menjadi tanggung jawab steward misalnya dapur, daerah pencucian alat maupun tempat sampah.

Departement ini dipimpin oleh seorang Departement Head yang disebut Executive Housekeeper yang dibantu oleh seorang Assistant housekeeper.

Housekeeper Departement dibagi dalam dua seksi yaitu :

- a. Laundry Supervisor yang membawahi sub seksi yang tugas umumnya berhubungan dengan mencuci pakaian tamu atau bagian laundry, alat perlengkapan hotel dari kain.
- b. Housekeeper Supervisor yang dibantu oleh housekeeper administrasi yang bertugas mengurus administrasi dan komunikasi seluruh kegiatan housekeeping. Housekeeping Office dipimpin oleh seorang housekeeping secretary yang membawahi subseksi sebagai berikut :
 - Room Boy, membersihkan setiap kamar
 - Houseman, bertugas memelihara kebersihan dan kerapihan tempat-tempat umum.
 - Pool Attendant, seksi yang mengurus kolam renang/swimming pool.
 - Gardener, seksi yang mengurus taman baik di dalam maupun di luar gedung.
 - Flower Rist, seksi yang mengurus bunga yang ada di dalam maupun diluar ruangan.

4.3.5. Engineering Departement

Yaitu bagian yang bertugas melaksanakan perencanaan pemasangan dan pemeliharaan gedung, serta perlengkapan hotel lainnya.

Dipimpin oleh seorang chief Engineer dan dibantu oleh asisten. Dalam melakukan tugasnya departemen teknik ini dibagi beberapa seksi yang masing-masing dipimpin oleh kepala seksi atau supervisor yaitu :

- a. Boiler/Genset, bertugas mengurus pengadaan dan pemeliharaan yang bersifat mekanik, instalasi dan arus tenaga listrik.
- b. Repair Maintenance, bertugas mengurus perbaikan, pemeliharaan kegunaan alat-alat perlengkapan hotel.
- c. AC/lift, bertugas mengurus pengadaan akomodasi hotel.

4.3.6. Personal Departement

Yaitu bagian yang bertugas melaksanakan pemulihan dan pengadaan tenaga kerja hotel. Termasuk didalamnya pemeliharaan moral dan kesejahteraan tenaga kerja serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja hotel.

Departemen ini dipimpin oleh seorang departement head yang disebut personal manager yang dibantu oleh adiministration, typist, office clerk dan juga membawahi bagian/seksi security.

4.3.7. Sales Departement

Yaitu bagian yang dipimpin oleh sales dan marketing manager dibantu oleh sekretaris. Sales dan marketing manager membawahi sales executive dan guest relation officer.

Fungsifungsinya yaitu :

- a. Memasarkan produk-produk hotel kepada pasar sasaran.
- b. Membangun citra positif hotel dengan membina hubungan baik dengan para tamu, pejabat pemerintah, dan lain-lain agar tercipta kesan positif.
- c. Mengadakan kontrak tarik dengan biro-biro perjalanan yang ditujukan untuk menjadi agen penjualan hotel.
- d. Mengadakan riset pasar guna memperbaiki mutu produk-produk hotel.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Kebijakan Pelatihan Tenaga Kerja

Peningkatan produktivitas tenaga kerja dalam memberikan keterampilan pokok atau pengetahuan tentang spesifikasi pekerjaan yang dilaksanakan oleh masing-masing karyawan dalam kegiatan operasionalnya merupakan salah satu sasaran yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, yang mana merupakan sesuatu yang sangat penting sebab berhubungan dengan kelancaran operasi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pentingnya peranan pelatihan karyawan dalam perusahaan, maka untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dalam hubungannya dengan kegiatan perusahaan pada Hotel Marannu Ujung Pandang maka diperlukan aplikasi pelatihan karyawan dalam perusahaan.

Sasaran pokok yang ingin dicapai oleh Hotel Marannu Ujung Pandang melalui kegiatan pelatihan dalam aktivitas perusahaan sebagai berikut :

1. Dengan pelatihan maka dapat mengembangkan sumber daya manusia, sehingga tenaga kerja tersebut dapat memberikan hasil yang optimal dalam kegiatan perusahaan.
2. Dengan pelatihan maka sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah memberikan keterampilan atau pengetahuan kepada tenaga kerja agar dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja perusahaan.

Dengan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan, maka perlu bagi perusahaan menyusun kurikulum pelaksanaan pelatihan untuk masing-masing karyawan.

Sebab tanpa kurikulum pelatihan yang tepat maka pelaksanaan pelatihan karyawan tidak dapat mencapai sasaran, maka dapat dikatakan bahwa metode pelatihan tidak akan dapat berhasil sebagaimana yang telah diharapkan. Dengan demikian maka dapatlah dikatakan peranan pelatihan karyawan sangat penting sebab berhubungan dengan aktifitas karyawan khususnya pada Hotel Marannu Ujung Pandang.

Sebelum pelatihan tenaga kerja dilaksanakan terlebih dahulu harus dibuat perencanaan pelatihan. Perencanaan pelatihan meliputi :

a. Tujuan Pelatihan.

Langkah pertama dalam program pelatihan adalah menetapkan terlebih dahulu apa yang harus dicapai dengan pelatihan tersebut. Tujuan pelatihan sesungguhnya merupakan landasan, sebab berdasarkan tujuan itulah, misalnya ditetapkan metode pelatihan yang mana yang dianut, subyek yang dibahas, peserta dan siapa saja instruktur yang kualifaid untuk dapat memberi subyek-subyek yang bersangkutan.

b. Subyek Pelatihan.

Apa yang harus dibahas dalam pelatihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan organisasi/perusahaan yang mengirim karyawan yang mengikuti pelatihan yang bersangkutan. Dengan kata lain subyek yang dibahas dalam suatu pelatihan harus ada hubungannya dengan usaha untuk merealisir apa yang menjadi tujuan dari pelatihan yang bersangkutan.

c. Jadwal Pelatihan.

Jadwal pelatihan pelatihan yang tepat sangat berpengaruh untuk efektivitas sesuatu program pelatihan. Jadwal pelatihan harus bersesuaian atau disesuaikan dengan keinginan para peserta, terlebih pula harus dipilih waktu denga melihatnya dari

sudut produktivitas. Misalnya jam 14.00 sampai 16.00, kurang tepat waktu belajar, sebab pada umumnya pada saat seperti itu produktivitas tenaga kerja mulai menurun dan pada umumnya saat seperti itu orang ingin beristirahat. Disamping itu harus pula dipikirkan berapa lamanya setiap session, lebih dari dua jam sering membosankan. Demikian pula waktu beristirahat dalam jadwal pelatihan harus mendapat pelatihan.

d. Lokasi Pelatihan.

Dalam menetapkan lokasi suatu pelatihan perhatian perhatian harus diarahkan kepada kemungkinan selain pemberian fasilitas bagi pelatihan, tetapi pula suasana yang sebaik mungkin, sehingga para peserta merasa suasana yang tepat untuk belajar.

e. Jumlah dan Kualifikasi Para Peserta.

Jumlah dan kualifikasi peserta, perlu pula untuk mendapat perhatian. Jumlah peserta sebaiknya jangan melebihi tiga puluh orang, sungguhpun hal ini ada hubungannya dengan ruangan, sebaiknya jumlah dua puluh orang. Para peserta sebaiknya agak homogen, terutama dalam hal tingkat pendidikan dan pengalaman. Perbedaan yang amat menyolok dari para peserta dapat mengurangi efektivitas pelatihan.

f. Instuktur.

Sesungguhnya salah satu variabel yang sangat menentukan untuk efektivitas suatu pelatihan, selain peserta, jenis pelatihan dan bahan adalah instruktur atau pelatihnya. Ada tiga kualifikasi penting yang harus dipenuhi oleh setiap instruktur yaitu :

1. Pengetahuan yang mendalam mengenai topiknya.
2. Paham akan berbagai jenis pelatihan.

3. Adanya keinginan untuk mengajar.

f. Jenis Pelatihan

Jenis pelatihan yang digunakan haruslah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Adapun bentuk dan jenis pelatihan yang dilakukan oleh Hotel Marannu Ujung Pandang dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Sistem Latihan Praktek

Merupakan salah satu sistem yang digunakan oleh Hotel Marannu Ujung Pandang dimana dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan seperti sesungguhnya. Pelajaran banyak dipraktekkan agar nantinya mereka dapat langsung bekerja dalam keadaan yang sesungguhnya. Sistem latihan praktek sangat menguntungkan perusahaan dalam hal :

- Matang dalam praktek

Dengan latihan praktek akan ditunjukkan kesalahan-kesalahan sehingga mereka tidak banyak melakukan kesalahan dalam praktek.

- Mengurangi resiko kerugian dalam praktek.

2. Sistem Bimbingan

Dengan sistem bimbingan pelatihan langsung diberikan kepada masing-masing karyawan. Dengan demikian mereka akan lebih cepat memahami pelajaran yang diberikan. Sistem bimbingan kelebihanannya antara lain :

- Perhatian yang lebih besar

Dengan sistem bimbingan ini perhatian secara individu akan lebih besar sehingga diharapkan mereka akan lebih cepat mengembangkan dirinya.

- Instruktur lebih bertanggung jawab.

3. Sistem Magang

Sistem magang merupakan salah satu jenis pelatihan yang juga diterapkan di Hotel Marannu Ujung Pandang, sistem magang dalam melaksanakan pelatihan karyawan mempunyai prinsip umum belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar. Sistem magang menguntungkan perusahaan dalam hal :

- Tenaga kerja lebih matang

Pengalaman menunjukkan bahwa hasil sistem magang pada umumnya lebih matang dari sistem yang lain. Hal ini disebabkan mereka langsung menghadapi pekerjaan yang akan ditangani sehingga lebih dapat menghayati dan menekuni pekerjaan tersebut.

- Sistem magang merupakan cara melatih dengan biaya yang sangat murah.

4. Sistem Ceramah / Kuliah

Dengan sistem ceramah seorang instruktur dapat memberikan pelajaran dalam satu ruangan dengan sejumlah pengikut. Pada umumnya sistem ceramah terutama untuk memberikan tambahan pengetahuan yang bersifat teoritis. Sistem ceramah kelebihannya antara lain :

- Dapat dilakukan sekaligus

Dengan sistem ceramah dapat menempatkan peserta dalam suatu ruang khusus sekaligus, tetapi apabila dirasa kurang efektif, maka dapat dibagi-bagi dalam ruang yang lebih kecil.

- Dengan sistem ceramah, apa yang diberikan akan lebih cepat sebab sebagian dapat dilakukan secara lisan.

Partisipasi pihak di luar perusahaan dalam pelaksanaan pelatihan tenaga kerja Hotel Marannu merupakan modal bagi suksesnya program pengembangan karyawan. Pihak-pihak yang menunjang pelatihan yang pernah dilaksanakan oleh perusahaan ini secara garis besar tergolong dalam dua kelompok yaitu :

- a. Pelatihan yang dilaksanakan sendiri oleh pihak hotel (intern).
- b. Pelatihan yang dilaksanakan dengan sistem kerja sama dengan lembaga / instansi di luar perusahaan (ekstern).

ad. a) Intern

Sistem pelatihan intern ini merupakan kegiatan yang dilaksanakan dalam lingkungan perusahaan. Artinya baik fasilitas (pelatih) maupun tempat pelaksanaan berawal dari dalam perusahaan. Sistem pelatihan ini bertujuan membantu mengarahkan tenaga kerja, terutama tenaga kerja baru dalam menangani tugasnya.

ad. b) Ekstern

Biasanya juga perusahaan memilih alternatif untuk menyerahkan kegiatan pelatihan kepada pihak lain seperti lembaga / instansi yang mengkhususkan kegiatannya dalam menyelenggarakan pelatihan. Pelatihan ini ditempuh oleh perusahaan berdasarkan pertimbangan :

1. Dianggap lebih ekonomis.

Pembebanan pelatihan kepada pihak di luar perusahaan dianggap lebih ekonomis, karena setiap pelatihan tentu saja pelaksanaannya akan berbeda, tergantung situasi, kondisi dan kebutuhan. Disamping itu,

pelaksanaannya juga memerlukan biaya yang cukup besar, waktu maupun pemikiran.

2. Lebih efektif

Persepsi perusahaan bahwa pelaksanaan pelatihan yang dibebankan pada pihak di luar perusahaan akan lebih efektif, didukung oleh beberapa alasan. Antara lain yaitu penanganan pelatihan ini akan lebih terarah karena lembaga / instansi melaksanakannya akan lebih sistematis. Antara lain yaitu masalah instruktur yang digunakan tentu saja lebih ahli dan terampil sehingga diharapkan bahwa pelatihan akan lebih berhasil. Hal lain yang bermanfaat yaitu sasaran yang lebih baik, peralatan yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga peserta akan lebih terarah.

3. Waktu yang sangat terbatas

Konsekuensi bagi suatu perusahaan yang ingin melaksanakan sendiri suatu program pelatihan tenaga kerja yaitu harus ada pengorbanan waktu kerja guna mengurus pelatihan itu sendiri, disamping pengorbanan pikiran dan dana yang tidak sedikit.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ini pihak manajemen memilih alternatif mengirim tenaga kerja untuk dilatih di lembaga / instansi yang lebih berpengalaman menangani pelatihan.

5.2. Analisis Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja

Berikut ini akan disajikan besarnya jumlah karyawan pada Hotel Marannu Ujung Pandang yaitu sebagai berikut :

TABEL I
PERKEMBANGAN JUMLAH KARYAWAN PADA HOTEL MARANNU
UJUNG PANDANG TAHUN 1993 s/d 1997

| Tahun | Jumlah Karyawan (orang) |
|-------|-------------------------|
| 1993 | 494 |
| 1994 | 490 |
| 1995 | 486 |
| 1996 | 474 |
| 1997 | 441 |

Sumber : Hotel Marannu, Ujung Pandang

Selanjutnya akan disajikan jumlah penjualan jasa pada Hotel Marannu Ujung Pandang selama tahun 1993 s/d 1997 yaitu sebagai berikut :

TABEL II
JUMLAH PENJUALAN JASA TAHUN 1993 s/d 1997
PADA HOTEL MARANNU UJUNG PANDANG

| Tahun | Jumlah penjualan jasa (Rp. 000) |
|-------|------------------------------------|
| 1993 | 3.992.555 |
| 1994 | 4.413.005 |
| 1995 | 4.169.854 |
| 1996 | 3.891.902 |
| 1997 | 2.520.240 |

Sumber : Hotel Marannu, Ujung Pandang

Bila kita melihat jumlah penjualan jasa dari tahun 1993 s/d tahun 1994 mengalami peningkatan, tetapi mengalami penurunan dari tahun 1994 s/d tahun 1997. Hal ini berarti bahwa tenaga kerja belum sepenuhnya menyumbangkan keahlian dan ketrampilan yang dimilikinya dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Faktor-faktor yang mempengaruhi dapat dikatakan misalnya kurangnya disiplin tenaga kerja, gaji yang kurang memadai, sistem pelatihan yang digunakan selama ini kurang menarik minat para peserta, karena mungkin saja metode pelatihan, pembawa materi, materi yang dibawakan tidak menarik.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas, besarnya produktivitas tenaga kerja 1993 s/d 1997 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 1. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1993)} &= \frac{3.992.555.000}{494} \\
 &= 8.082.095
 \end{aligned}$$

Dengan demikian maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1993 dapat ditentukan sebesar Rp.8.082.095.

$$\begin{aligned}
 2. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1994)} &= \frac{4.413.005.000}{490} \\
 &= 9.006.132
 \end{aligned}$$

Dengan demikian maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1994 dapat ditentukan sebesar Rp.9.006.132.

$$\begin{aligned}
 3. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1995)} &= \frac{4.169.854.000}{486} \\
 &= 8.579.946
 \end{aligned}$$

Dengan demikian maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1995 dapat ditentukan sebesar Rp.8.579.946.

$$4. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1996)} = \frac{3.891.902.000}{474} = 8.210.763$$

Dengan demikian maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1996 dapat ditentukan sebesar Rp.8.210.763.

$$5. \text{ Produktivitas tenaga kerja (1997)} = \frac{2.520.240.000}{441} = 5.714.829$$

Dengan demikian maka besarnya produktivitas tenaga kerja selama tahun 1997 dapat ditentukan sebesar Rp.5.714.829.

Besarnya uraian diatas maka untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil produktivitas tenaga kerja sebagai berikut :

TABEL III
HASIL PERHITUNGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
PADA HOTEL MARANNU TAHUN 1993 s/d 1997

| Tahun | Besarnya Produktivitas Tenaga Kerja (Rp) | Perubahan Produktivitas Tenaga Kerja (%) |
|-------|--|--|
| 1993 | 8.082.095 | 11,43 |
| 1994 | 9.006.132 | - 4, 73 |
| 1995 | 8.579.946 | - 4, 30 |
| 1996 | 8.210.763 | -30,39 |
| 1997 | 5.714.829 | |

Sumber : Hasil olahan data tabel I dan II

Dari hasil perhitungan produktivitas tenaga kerja selama tahun 1993 sampai dengan tahun 1994 terjadi peningkatan produktivitas kerja karyawan, tetapi dari tahun 1994 sampai dengan 1997 terjadi penurunan produktivitas kerja karyawan. Dengan menurunnya produktivitas kerja maka pimpinan perusahaan perlu meninjau kembali sistem dan metode pelatihan yang digunakan selama ini

Kemudian akan disajikan besarnya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan yang tidak mengikuti pelatihan selama tahun 1993 s/d tahun 1997 yaitu sebagai berikut :

TABEL IV

JUMLAH KARYAWAN YANG MENGIKUTI / TIDAK MENGIKUTI PELATIHAN
PADA HOTEL. MARANNU UJUNG PANDANG TAHUN 1993 S/D 1997

| Tahun | Jumlah Karyawan (orang) | Jumlah Karyawan Yang Ikut Pelatihan | Persentase Karyawan Yang Ikut Pelatihan | Jumlah Karyawan Yang Tidak Ikut Pelatihan | Persentase Karyawan Yang Tidak Ikut Pelatihan |
|-------|---------------------------|--|---|--|---|
| 1993 | 494 | 25 | 5,06 | 290 | 58,70 |
| 1994 | 490 | 31 | 6,33 | 278 | 56,73 |
| 1995 | 486 | 37 | 7,61 | 271 | 55,76 |
| 1996 | 474 | 50 | 10,55 | 258 | 54,43 |
| 1997 | 441 | 53 | 12,02 | 238 | 53,96 |
| | | Rata - Rata Karyawan Yang Ikut Pelatihan | 8,314 | Rata-Rata Karyawan Yang Tidak Ikut Pelatihan | 55,92 |

Sumber : Hotel Marannu, Ujung Pandang

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa walaupun jumlah karyawan dari tahun 1993 s/d tahun 1997 mengalami penurunan, tetapi jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan terus meningkat. Ini menunjukkan bahwa dengan jumlah karyawan yang menurun setiap tahunnya, Hotel Marannu masih mengupayakan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui sistem pelatihan.

Berikut ini akan disajikan perhitungan korelasi antara jumlah orang yang mengikuti pelatihan dengan produktivitas tenaga kerja selama 5 tahun terakhir, yaitu sebagai berikut :

TABEL V

KORELASI ANTARA PELATIHAN DENGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
PADA HOTEL MARANNU UJUNG PANDANG TAHUN 1993 s/d 1997

| Tahun | Jumlah Tenaga Kerja Yang Ikut Pelatihan (orang) x | Produktivitas Tenaga Kerja (miliar) y | X ² | Y ² | XY |
|-------|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------|
| 1993 | 25 | 8,08 | 625 | 65,29 | 202 |
| 1994 | 31 | 9,00 | 961 | 81 | 279 |
| 1995 | 37 | 8,57 | 1369 | 73,44 | 317,09 |
| 1996 | 50 | 8,21 | 2500 | 67,40 | 410,5 |
| 1997 | 53 | 5,71 | 2809 | 32,60 | 302,63 |
| | x = 196 | y = 39,57 | x ² = 8264 | y ² = 319,73 | xy = 1511,22 |

Sumber : Hasil olahan data tabel III dan IV

Dari uraian tersebut diatas maka untuk melihat koefisien korelasi antara x dan y adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{5(1511,22) - (196)(39,57)}{\sqrt{5(8264) - (196)^2} \sqrt{5(319,73) - (39,57)^2}}$$

$$r = \frac{7556,1 - 7755,72}{\sqrt{41320 - 38416} \quad \sqrt{1598,65 - 1565,78}}$$

$$r = \frac{-199,62}{53,89 \cdot 5,73}$$

$$r = \frac{-199,62}{308,79}$$

$$r = -0,65$$

Hasil perhitungan diatas, ternyata bahwa nilai r yang mendekati -1 yaitu $-0,65$ menunjukkan bahwa antara jumlah tenaga kerja yang ikut pelatihan (x) mempunyai hubungan yang negatif dan kuat dengan produktivitas tenaga kerja (y). Hal itu berarti bahwa selama periode 1993 – 1997 mengalami peningkatan jumlah tenaga kerja yang mengikuti pelatihan terjadi bersama-sama dengan penurunan produktivitas tenaga kerja di Hotel Marannu Ujung Pandang.

Dengan diadakan pelatihan tenaga kerja, perusahaan mengharapkan tenaga kerja yang mengikuti pelatihan tersebut tersebut mampu meningkatkan kinerjanya. Namun pada kenyataannya, pelatihan yang diikuti oleh tenaga kerja di Hotel Marannu tidak efektif. Hal ini dapat dilihat pada tingkat produktivitas tenaga kerja yang semakin menurun walaupun jumlah tenaga kerja yang mengikuti pelatihan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

Pelatihan yang diadakan mungkin kurang memperhatikan perencanaan pelatihan yang mencakup tujuan, subyek pelatihan, jadwal pelatihan, lokasi, jenis dan kualifikasi peserta, instruktur serta jenis pelatihan.

Atau kemungkinan lain juga dapat dikatakan bahwa tenaga kerja yang telah mengikuti program pelatihan tidak dapat mengaplikasikan apa yang telah mereka dapatkan selama mengikuti pelatihan tersebut.

Dalam hal ini, manajemen Hotel Marranu perlu membenahi dan melakukan koreksi terhadap sistem dan penyelenggaraan pelatihan dan memberikan pemahaman tentang visi maupun budaya organisasi sehingga setiap peserta mampu memahami perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka penulis memberikan simpulan atas masalah tersebut yaitu sebagai berikut :

- a. Dari hasil perbandingan produktivitas tenaga kerja selama tahun 1993 s/d 1997 menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja selama tahun 1993 s/d 1997 menurun setiap tahunnya. dengan menurunnya produktivitas tenaga kerja maka pimpinan perusahaan perlu meninjau kembali sistem dan metode pelatihan yang digunakan.
- b. Berdasarkan hasil korelasi antara pelatihan dengan produktivitas tenaga kerja mempunyai hubungan yang negatif dan kuat yaitu $r = - 0,65$, yang berarti selama tahun 1993 s/d tahun 1997 jumlah tenaga kerja yang mengikuti pelatihan mengalami peningkatan dimana terjadi bersamaan dengan penurunan produktivitas tenaga kerja.

6.2. Saran-saran

Berikut ini penulis akan menyetengahkan beberapa saran yang mana merupakan salah satu bahan masukan yang dapat dipertimbangkan oleh pimpinan perusahaan yaitu :

- a. Langkah-langkah yang positif perlu segera ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam upaya mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas kerja karyawan, agar terus dikembangkan mengingat langkah-langkah tersebut tidak hanya memberikan dampak positif bagi perusahaan tetapi juga akan meningkatkan tanggung jawab, disiplin dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

- b. Disarankan kepada perusahaan agar perlunya penggunaan sistem pelatihan yang efisien dan efektif. Hal ini dilakukan dengan menyesuaikan antara tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam pelatihan dengan materi pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Departemen P dan K, 1990, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cetakan Ketiga, Jakarta : Balai Pustaka.
2. Dajan Anto, 1991, Pengantar Metode Statistik, Jilid I, Cetakan Kelima belas, Jakarta, LP3ES.
3. Flippo, B.Edwin, 1981. Personnel Management, Fifth Edition, Tokyo Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd.
4. Handoko, T.Hani, 1985, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFÉ.
5. Kussriyanto, Bambang, 1993, Meningkatkan Produktivitas Karyawan, Cetakan Keempat, Jakarta : PT.Pustaka Binaman Pressindo.
6. Manullang, M. 1981, Management Personalia, Cetakan Keenam, Jakarta : Ghalia Indonesia.
7. Nitisemito, Alex S, 1982, Managemen Personalia, Cetakan Keenam, Jakarta : Ghalia Indonesia.
8. Siagian Sondang, 1992, Managemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Jakarta : Bumi Aksara.
9. Sarwoto, 1990, Dasar-dasar Managemen Perusahaan, Cetakan Keempat, Jakarta : Ghalia Indonesia.
10. Sinungan Muchdarsah, 1995, Produktivitas Apa dan Bagaimana, Cetakan Kedua, Jakarta, Bumi Aksara.